

A INDÚSTRIA DE CALÇADOS NO BRASIL: NOTAS PRELIMINARES

*Carlos Nelson dos Reis**

No presente texto, busca-se alinhar algumas notas, ainda em caráter preliminar, de uma pesquisa ora em andamento na Fundação de Economia e Estatística Siegfried Emanuel Heuser.¹

O objetivo dessas notas é acompanhar o comportamento do setor calçadista nos anos recentes, mais precisamente na década de 80. Para tanto, o texto terá os seguintes desdobramentos: mapeia-se um perfil estrutural do setor, enfatizando os principais pólos produtores; a seguir, orienta-se uma análise evolutiva do período; destacam-se os principais mercados produtores a nível internacional; e, finalizando, insinuam-se algumas perspectivas para os próximos anos.

1 — O perfil do setor

A indústria brasileira de calçados, comparativamente a outros setores de igual porte, ostenta, em seu perfil estrutural, uma característica peculiar. Trata-se de uma indústria fortemente regionalizada e, em alguns casos, com altos índices de concentração. Em 1988, por exemplo, o setor enquadrava-se, em termos de localização da produção, de acordo com a distribuição apresentada na Tabela 1.

* Economista da FEE e Professor da PUC-RS.

¹ O estudo maior tem como título *A Indústria de Calçados no Brasil: Dinâmica Interna e Perspectivas no Comércio Internacional* e desenvolver-se-á com dois grandes objetivos: num primeiro, estudar-se-á criteriosamente o comportamento do setor calçadista brasileiro durante os anos 80. Esse item contemplará aspectos, tais como: a estrutura do setor, seu estágio tecnológico, origem e destino de sua produção e as implicações diretas e indiretas com as diretrizes das políticas econômicas e industrial. O segundo grande objetivo é um estudo comparativo da indústria brasileira de calçados com a dos diferentes países produtores, principalmente com a dos concorrentes potenciais no mercado internacional, por exemplo, Espanha, Portugal, Taiwan, Coreia, etc.

Tabela 1

Distribuição regional da produção brasileira de calçados — 1988

REGIÕES	PRODUÇÃO (pares)	PARTICIPAÇÃO %
Nordeste	119 862 361	19,17
Centro-Oeste	2 563 566	0,41
Sudeste	292 121 519	46,72
Sul	210 712 653	33,70
TOTAL	625 260 099	100,00

FONTE: ABAEX.

Conforme esses dados, 80% da produção brasileira de calçados é efetivada nas Regiões Sudeste e Sul, onde os Estados de São Paulo e Rio Grande do Sul se destacam como os dois grandes pólos produtores. O primeiro tem como especificidade a fabricação de sapatos masculinos, e a localização das empresas está concentrada nos municípios de Francà, Jaú e Birigui, sendo que este último produz exclusivamente artigos infantis. O segundo pólo caracteriza-se essencialmente pela produção de sapatos femininos e firmou-se, ao longo das duas últimas décadas, como o maior exportador brasileiro desse gênero. Neste último pólo, fica muito nítida a concentração espacial das empresas do ramo calçadista, que, em sua grande maioria, estão instaladas no conjunto de municípios que compõem o Vale do Rio dos Sinos. Nos anos 80, outros municípios pertencentes à região da serra gaúcha, por terem instalado, em seus respectivos territórios, empresas com significativos porte e importância produtiva, também passaram a ter destaque.²

² Chama atenção o fato de essas grandes empresas instaladas fora do Vale do Rio dos Sinos produzirem, quase exclusivamente, calçados cujo componente principal não é o couro e que sua produção tem como destino o mercado interno. São bem menos intensivas em mão-de-obra e utilizam-se de uma tecnologia mais avançada.

Tendo como referencial o ano de 1980, detecta-se o seguinte quadro:

"(...) o setor compreendia cerca de 3 950 empresas representando 2,87% das empresas ativas da Indústria de Transformação. Deste total, apenas 2,5% são empresas de grande porte e cerca de 11,0% de pequeno e médio portes. Desta forma as microempresas, 86,7%, representam a grande maioria do setor" (Barbieri, 1986, p.10).

Essa referência evidencia a pulverização do setor. No entanto, ainda que o universo das grandes empresas seja reduzido, essas detêm uma elevada participação no total do faturamento do ramo industrial e marcada liderança.³

No decorrer dos anos 80 o perfil estrutural do setor não apresentou modificações profundas. A situação detectada por Barbieri em 1986 é praticamente a mesma em 1987, conforme um estudo feito pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). Ou seja, o setor compreendia, então, aproximadamente 4.000 estabelecimentos, na grande maioria micro, pequenas e médias empresas. Gerava acima de um milhão de empregos diretos e indiretos, classificando-se como um setor intensivo em mão-de-obra. No entanto é necessário referir que, apesar de o perfil estrutural não ter-se alterado significativamente, a produção vem, ao longo da década, mantendo uma tendência crescente, o que certamente é devido a avanços e inovações tecnológicas operacionalizados pelo setor nesse período.

2 — Comportamento nos anos recentes

Um bom número de analistas e empresários dos diferentes segmentos da sociedade brasileira entende o período dos anos 80 como uma "década perdida". Tal conclusão tem validade apenas para alguns setores, pois o Produto Interno Bruto (PIB), visto no seu aspecto global, não inspira sustentação para tal conclusão, ainda que considerando as oscilações impostas pela crise.

Um exemplo de boa "performance" nesse período é o setor calçadista. Se comparado com outros setores tradicionais pertencentes à

³ Em termos de produção, nesse setor, classificam-se como pequenas empresas aquelas com capacidade produtiva de 1.000 pares/dia; as médias estão compreendidas entre uma produção de 1.000 a 4.000 pares/dia; e as grandes são as de 4.000 pares/dia em diante.

indústria de transformação, ele apresenta um destacado comportamento. Não significa que tenha ficado imune à crise global da economia brasileira ao longo dos anos 80, mas, sim, que o setor recebeu os impactos dessa crise com um nível de intensidade bem inferior ao de outros setores.

Essa "performance" foi articulada setorialmente por meio de uma combinação dos mercados interno e externo. Aliás, no que se refere a mercado, a indústria calçadista brasileira tem se movido ciclicamente, ora priorizando o mercado interno, ora apoiada no mercado internacional.

Enfim, é esse desdobramento que possibilita à indústria brasileira de calçados a passar pela crise dos anos 80 e ainda apresentar índices favoráveis, como os visualizados na Tabela 2.

Tabela 2

Taxa de crescimento média anual da produção de
calçados no Brasil — 1980-89

DISCRIMINAÇÃO	TAXA DE CRESCIMENTO MÉDIA ANUAL	(%)
Mercado interno	1,74	
Mercado externo	15,91	
Produção total	4,14	
Exportação em US\$	13,77	

FONTE: Tabela 3.

Para enfrentar a crise e não "perder a década", o setor operacionalizou uma divisão em dois segmentos distintos. O primeiro deles produz o tradicional calçado de couro e passa a exportá-lo com maior intensidade, já que a queda do poder aquisitivo da população e a elevação constante dos preços do couro tornaram os calçados fabricados com essa matéria-prima proibitivos para o mercado interno. Paralelamente, dois outros fatores concorreram para que toda orientação fosse bem sucedida: primeiro, a existência de um espaço a nível do

mercado externo, pois os principais produtores diminuíram suas produções no início da década, em função da crise internacional e da reestruturação industrial; e, segundo, a adesão interna, por parte do Governo, de uma política de incentivo às exportações, pois havia a necessidade de obtenção de "superavits" comerciais para fazer frente aos compromissos da dívida externa. Para tanto, foi colocado à disposição dos diferentes segmentos exportadores um conjunto de benefícios fiscais, creditícios e cambiais. O setor calçadista brasileiro exportador aproveitou essa conjuntura favorável e fez daí a alavancagem para tornar-se um dos grandes exportadores mundiais de calçados de couro.

Tabela 3

Principais indicadores de desempenho da indústria de calçados
no Brasil — 1980-89

ANOS	CONSUMO INTERNO (milhões de pares)	PRODUÇÃO (milhões de pares)	EXPORTAÇÃO	
			Em pares (milhões)	Em US\$ (milhões)
1980	385	430	45	407,7
1981	375	440	65	585,8
1982	420	500	80	524,0
1983	421	514	93	714,0
1984	416	520	104	1 978,0
1985	467	550	83	862,0
1986	470	600	130	1 028,0
1987	416	555	139	1 169,0
1988	419	570	151	1 280,0
1989	450	620	170	1 300,0

FONTE: BRASIL EM EXAME (1980/89). São Paulo, Abril.

Os dados contidos na Tabela 4 evidenciam o comportamento do setor junto às exportações totais. Em 1980, a representatividade era de 2,03% no valor total das exportações e de 4,52% no valor total das manufaturas exportadas. Conforme colocação anterior, nesta década

houve uma grande promoção das exportações, e o setor calçadista, ao acompanhar esse movimento, em 1986, alcançou uma participação máxima de 4,54% nas exportações totais e de 8,29% nas vendas externas de manufaturas. Ainda que os percentuais possam parecer pouco significativos, deve-se levar em consideração, conforme os dados da referida tabela, a evolução da participação do setor no conjunto das exportações: ela aumentou gradualmente até 1986, para iniciar uma diminuição nos anos seguintes, o que nada mais é do que uma consequência da crise econômica global, que tem aspectos tanto conjunturais como estruturais.

Tabela 4

Exportações brasileiras de manufaturas e calçados — 1974-89

ANOS	EXPORTAÇÕES			(US\$ milhões)	
	Total	Manufaturas	Calçados	C/A	C/B
	(A)	(B)	(C)		
1974	7 951	-	122	1,53	-
1975	8 670	-	168	1,94	-
1976	10 128	-	179	2,06	-
1977	12 120	3 840	183	1,51	4,77
1978	12 659	5 083	292	2,31	5,74
1979	15 244	6 645	368	2,41	5,54
1980	20 132	9 028	408	2,03	4,52
1981	23 293	11 884	586	2,52	4,93
1982	20 175	10 253	524	2,60	5,11
1983	21 899	11 275	713	3,26	6,32
1984	27 005	15 131	1 072	3,97	7,08
1985	25 639	14 063	969	3,78	6,89
1986	22 393	12 406	1 028	4,59	8,29
1987	26 237	14 849	1 169	4,45	7,87
1988	33 789	19 191	1 281	3,79	6,68
1989	34 392	18 594	1 312	3,82	7,06

As Tabelas 5, 6 e 7 resumem o comportamento das exportações brasileiras de calçados nos três últimos anos da década. Observa-se que, apesar da crise, as exportações em número de pares continuam sua escalada crescente; no entanto o valor dessas exportações passou a ter diminuições significativas na taxa de crescimento, que ainda assim é positiva. Essa queda tem reflexos evidentes no preço médio dessas vendas, o que não significa que tenha ocorrido uma queda na qualidade do produto nacional.

Tabela 5

Exportações brasileiras de calçados em número
de pares — 1987-89

MESES	1987	1988	VARIAÇÃO %	1989	VARIAÇÃO %
	(1 000 pares)	(1 000 pares)	$\frac{1988}{1987}$	(1 000 pares)	$\frac{1989}{1988}$
Jan.	8 093	9 803	21,13	13 063	33,26
Fev.	7 705	15 702	103,79	19 436	23,78
Mar.	14 019	11 911	-15,04	14 439	21,22
Abr.	10 559	12 796	21,19	13 676	6,88
Mai	9 597	12 567	30,95	11 818	-5,96
Jun.	12 677	14 464	14,10	18 327	26,71
Jul.	12 026	12 955	7,72	13 272	2,45
Ago.	11 096	14 600	31,58	15 216	4,22
Set.	11 566	10 999	-4,90	11 251	2,29
Out.	13 249	11 175	-15,65	12 529	12,12
Nov.	12 114	12 298	1,52	8 839	-28,13
Dez.	16 437	12 222	-25,64	18 132	48,36
TOTAL	139 138	151 492	8,88	169 998	12,22

É importante destacar que essa "performance" dos últimos anos da década é orientada por fatores exógenos à órbita operacional do segmento, pois, endogenamente, a indústria calçadista soube articular-se para enfrentar a crise.

O segundo segmento, por sua vez, especializou-se na produção de calçados exclusivamente para o mercado interno. Tais plantas industriais já vinham se firmando desde os anos 70, no entanto é na década seguinte, em função das imposições do próprio mercado, que elas se consolidaram. Tais imposições têm origem na queda do poder aquisitivo da população, o que sinalizou a busca de formas de produção de um bem com menor preço de mercado. Os empresários calçadistas que atuavam nesse segmento passaram a utilizar matérias-primas alternativas mais baratas na confecção de seus produtos: pano, lona, plástico, borracha, etc.

Tabela 6

Exportações brasileiras de calçados em US\$ FOB — 1987-89

MESES	1987 (US\$ FOB)	1988 (US\$ FOB)	VARIAÇÃO %		VARIAÇÃO %
			<u>1988</u> 1987	1989 (US\$ FOB)	<u>1989</u> 1988
Jan.	55 924	73 734	31,8	93 152	26,3
Fev.	92 998	112 308	20,7	141 442	25,9
Mar.	69 846	90 640	29,5	103 177	14,0
Abr.	76 874	99 043	28,8	102 093	3,1
Mai	79 937	108 957	36,3	99 316	-8,8
Jun.	119 554	130 488	9,15	152 906	17,2
Jul.	114 493	122 198	6,73	108 986	-10,8
Ago.	119 721	143 845	20,1	133 532	-7,2
Set.	111 945	106 303	-5,0	98 921	-6,9
Out.	113 858	97 350	-14,5	99 600	2,3
Nov.	94 819	99 591	5,0	58 740	-41,0
Dez.	118 791	96 734	-18,6	120 583	24,6
TOTAL	1 168 760	1 281 011	9,6	1 312 454	2,4

FONTE: ABICALÇADOS.

Tabela 7

Exportações brasileiras de calçados segundo o preço médio — 1987-89

MESES	PREÇO MÉDIO DE 1987 (US\$ FOB)	PREÇO MÉDIO DE 1988 (US\$ FOB)	VARIAÇÃO % 1988 1987	PREÇO MÉDIO DE 1989 (US\$ FOB)	VARIAÇÃO % 1989 1988
Jan.	6,91	7,52	8,85	7,13	-5,19
Fev.	12,07	7,15	-40,74	7,28	1,75
Mar.	4,98	7,59	52,43	7,15	-5,91
Abr.	7,28	7,74	6,31	7,47	-3,55
Mai	8,33	8,67	4,09	8,40	-3,07
Jun.	9,43	9,02	-4,34	8,34	-7,52
Jul.	9,52	9,43	-0,92	8,21	-12,94
Ago.	10,79	9,85	-8,69	8,78	-10,93
Set.	9,68	9,66	-0,14	8,79	-9,03
Out.	8,59	8,71	1,37	7,95	-8,75
Nov.	7,83	8,10	3,46	6,65	-17,93
Dez.	7,23	7,91	9,52	6,65	-15,98
TOTAL	8,40	8,46	0,67	7,72	-8,70

FONTE: ABICALÇADOS.

Com efeito, no que respeita à produção desse ramo, observa-se que, ao longo do período, parcelas cada vez maiores da produção foram sendo conquistadas por esse tipo de calçado, conforme pode ser visualizado na Tabela 8.

Não resta a menor dúvida de que a tendência declinante do poder aquisitivo da população foi o elemento determinante do aumento da produção desse segmento, embora o fator moda também tenha tido grande influência.

Tabela 8

Produção de calçados alternativos e taxa média anual, por tipos de calçado, no Brasil — 1975-1985

TIPOS DE CALÇADO	1975 (pares)	1980 (pares)	1981 (pares)	1982 (pares)	1983 (pares)	1984 (pares)	1985 (pares)	TAXA MÉDIA ANUAL (%)	1985 1975
Plástico	19 528	75 098	74 249	77 732	73 380	87 739	92 760		16,86
Borracha	66 705	146 200	144 986	149 968	143 671	164 283	171 466		9,90
Diversos	36 620	80 193	79 528	82 259	78 807	90 106	94 043		9,89

FONTE: Sindicato das Indústrias de Calçado do Estado de São Paulo.

(1) Como calçado alternativo, deve ser entendido todo aquele que não inclui couro.

3 — Principais mercados internacionais

Como se trata de uma abordagem preliminar, não se fará nenhum aprofundamento, particularizando um determinado país. Na verdade, a intenção, neste item, é apenas apontar algumas características da indústria de calçados no Mundo. Nessa direção, tem-se, em 1987, segundo informações da CACEX, a estrutura expressa no Quadro 1.

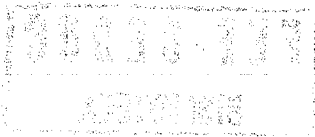
Quadro 1

Mercado internacional de calçados — 1987

MAIORES PRODUTORES MUNDIAIS	MAIORES EXPORTADORES	MAIORES IMPORTADORES
China (1 530 milhões de pares/ano)	Taiwan	EUA
Rússia (1 bilhão de pares/ano) ...	Itália	República Federativa da Alemanha
Taiwan (660 milhões de pares/ano)	Coreia do Sul	Hong Kong
Brasil (550 milhões de pares/ano)	Hong Kong	França
	China	Rússia

FONTE: CACEX.

Nessa estrutura, estão agrupados tanto países que produzem calçados de couro, com alto preço de venda, como países que os confeccionam a partir da utilização de matérias alternativas, o que reduz em muito o preço.



A indústria italiana manufatura um produto de alta qualidade, o que torna infrutífera a concorrência de outros países em sua faixa de mercado. Na verdade, é uma indústria que possui um mercado cativo, a nível internacional. Seu preço figura entre os mais elevados, e, portanto, sua concorrência é na qualidade, tanto no estilo quanto na forma de produzir. Ela se encontra na fronteira da tecnologia para a produção de calçados, e, em suas linhas de produção, estão implantadas a robotização, a automação e a informatização.

A Espanha, embora não figurando entre os maiores países produtores e exportadores, é o principal concorrente do calçado brasileiro, principalmente no mercado norte-americano. No momento atual, existem sinais de que essa concorrência estaria acentuando-se e com um pequeno, porém importante, avanço do produto brasileiro. Além da disputa com os artigos brasileiros, os espanhóis enfrentam, no mercado dos EUA, a concorrência dos asiáticos em outra faixa de preço e de tipo de produto. O importante a ressaltar é que os espanhóis estão enfrentando dificuldades para manter o seu ritmo de produção.

A indústria de calçados dos países asiáticos é, inexoravelmente, imbatível no mercado de produtos de baixo custo, em consequência da utilização de novas tecnologias e, principalmente, de matérias-primas alternativas. Observa-se, outrossim, que os governos desses países não mais estão estimulando as empresas calçadistas como anteriormente, isto porque as exportações desses produtos dão margem a pouco valor agregado e a mão-de-obra começa a ser desviada para segmentos economicamente mais remuneradores. Isso não significa, contudo, que os asiáticos estejam gradualmente se retirando do mercado. Na realidade, o que vem ocorrendo, até como uma consequência do movimento de reestruturação internacional, é que muitas empresas instaladas em Taiwan e na Coreia estão transferindo suas plantas para a Malásia e para a Indonésia, onde a mão-de-obra ainda apresenta boas vantagens comparativas em termos de custos.

Os norte-americanos, por falta de competitividade de suas indústrias, em função dos altos custos operacionais, tão cedo não deixarão de depender das importações para atender à demanda interna de calçados. As importações norte-americanas vêm crescendo em ritmo acelerado, contrapondo-se à queda na produção interna. Para fazer frente à constante entrada de produtos estrangeiros em seu mercado, o setor, nos EUA, vem pondo em prática uma série de estratégias protecionistas. O México poderia significar uma forte alternativa para as empresas calçadistas norte-americanas. O calçado mexicano possui um baixo custo, no entanto, face às ineficiências na organização do setor, o país tem um futuro incerto nessa indústria.

A indústria brasileira de calçados, desde meados dos anos 80, vem enfrentando problemas na comercialização externa da sua produção. Exemplos dessa situação são a gradativa perda de terreno, no mercado britânico, para os asiáticos em calçados populares de qualidade média e, mais recentemente, a entrada do calçado chinês no mercado dos EUA. Mas tudo indica que ainda há muito espaço no mercado internacional e que a indústria brasileira poderá expandir sua área de atuação, para tanto parecem ser necessárias uma reestruturação e a redefinição dos processos produtivos: primeiro, para se adaptar à nova realidade nacional; e, segundo, para permitir uma maior inserção no mercado externo, aproveitando as prováveis brechas que surgirão no bojo da nova ordem econômica internacional que se instalará ao longo dos anos 90.

4 — Perspectivas para a indústria brasileira de calçados

Se o setor conseguiu passar pela crise dos anos 80 e ainda apresentar índices de crescimento positivos, o mesmo parece não estar ocorrendo em 1990, ocasião na qual a sociedade brasileira vive um dos piores momentos de sua história econômica. Trata-se de uma crise de caráter global, composta por aspectos conjunturais e estruturais. Para o setor calçadista no seu conjunto, não se pode aferir a existência de crise estrutural, pois ele não vinha apresentando problemas, conforme comprovam seus indicadores de desempenho. É evidente que, se comparado com produtores internacionais de primeira linha, o setor nacional apresenta algumas defasagens nos processos produtivo e tecnológico, mas não a nível de determinar um ponto de estrangulamento da produção. Nesse sentido, seguindo essa linha de raciocínio, parece possível aferir que a crise na qual o setor se encontra, principalmente a partir do segundo semestre de 1990, é de caráter conjuntural e proporcionada por fatores exógenos. Ou seja, a indústria de calçados no Brasil apresenta sintomas de crise porque a economia brasileira em seu conjunto está em crise.

Os fatores exógenos que afetam o setor calçadista são, basicamente, três e repercutem-se tanto no segmento que produz para o mercado externo como para o que produz para o consumo interno. A origem de tais componentes está na formulação e na administração do plano de estabilização econômica editado em março de 1990:

- liberação dos preços — iniciada em meados de maio, ela impôs sérios problemas à estrutura de custos do setor. Num primeiro

momento, essa afirmação pode parecer contraditória, pois, se os preços estão liberados, abrange todos os pontos da cadeia. No entanto, no que se refere à indústria de calçados, essa lógica não se concretizou. Os fornecedores de insumos e matérias-primas reajustaram seus preços, o que implicou um aumento imediato na planilha de custos dos produtores de sapatos, que ficaram impossibilitados de dar sequência à cadeia de aumentos, pelo menos com a mesma intensidade, na medida em que tal comportamento resultaria em diminuição de seus faturamentos, uma vez que o mercado se encontra sob uma brutal contração monetária, com profundas repercussões nos níveis de demanda da população;

- mudança na política cambial — de uma fórmula de prefixação pelas autoridades monetárias, passou-se para um câmbio oficial flutuante. Provavelmente a opção por essa nova fórmula tenha se dado para evitar a difícil decisão de desvalorizações cambiais corretivas, o que não combinaria com a rigidez monetária pretendida. Com a instituição dessa modalidade, a definição da paridade cambial é transferida para o mercado, ou seja, a taxa cambial passa a ser determinada pela oferta e pela procura de divisas. Especialmente para o setor calçadista exportador, essa nova realidade cambial veio acentuar as dificuldades, pois, se o setor, em função das oscilações da política econômica dos últimos anos, já vinha operando com uma defasagem cambial, atualmente, em especial em setembro e outubro de 1980, ela se ampliou, e os problemas se agigantaram. Para o segmento exportador, a defasagem verifica-se no momento em que o preço do produto vendido, dada a conversão do dólar para cruzeiro ao câmbio comercial, não mais cobre os seus custos de produção. Tal situação é reforçada com o aumento dos preços dos insumos e das matérias-primas, que evoluíram numa relação inversa à da taxa de câmbio;
- queda do poder aquisitivo — a articulação feita no plano de estabilização econômica orientou uma política de rendas com um grau de compreensão salarial extremamente forte. O objetivo era desaquecer a demanda via diminuição do poder de compra dos salários. Para o segmento calçadista que produz para o mercado interno, essa situação foi fatal, pois a diminuição da demanda obstaculiza o repasse dos custos de produção em ascensão, conforme comentado anteriormente.

Nessas observações, parece ficar bem nítido que o nó górdio do setor está na variável custo de produção em trajetória de elevação,

somando-se a mesma a ausência de financiamento para a produção e o elevado nível das taxas de juros para a captação de recursos.

Traçar perspectivas para o setor, sem uma definição, pelo menos a curto prazo, da direção a ser seguida para o reestabelecimento das condições para retomada do crescimento econômico global brasileiro, fica muito difícil. Entretanto é possível reafirmar que os problemas do setor, no momento atual, são de caráter estritamente conjuntural e se originaram na crise global da economia. No entanto, em uma perspectiva de médio para longo prazo, para que o setor se fortaleça competitivamente em termos de mercados interno e externo, é necessária uma redefinição dos seus processos produtivos, orientando-se para a incorporação de progresso técnico e inovações tecnológicas, de maneira a aproximar-se dos seus parceiros a nível internacional.

Bibliografia

- BARBIERI, Tania (1986). **Aspectos do problema de distribuição no setor de calçados.** São Paulo, FEA. (Tese de Mestrado, não publicada).
- CARVALHO JUNIOR, Mário C. de & MORAES, Renato R. (1984). **Análise das exportações de calçados.** SEMINÁRIO NACIONAL SOBRE EXPORTAÇÃO DE CALÇADOS, 1., Novo Hamburgo. Novo Hamburgo. (mimeo).
- MONTAIN, John (1990). **A indústria de calçados na Ásia.** CONGRESSO BRASILEIRO DE TECNOLOGIA DO CALÇADO, 4., Novo Hamburgo. Novo Hamburgo. CTCCA.